Author - Industry Canada--Forest, Metal and Building Products Branch

Publication Date - 2000-02-09

A Shift in the Landscape:
A Comparison of Third-party Intermediary Portals to Industry-backed Portals in the Global Forest and Paper Industry

Summary | Challenges and Benefits for vortals | Critical mass and Neutrality | Uncertainty | Disintermediation | Establishing Industry Standards | Control of Customer Relationship and Market Information

Summary:

Although intermediary-backed portals create a market and channel to connect buyers and sellers, procure supplies and bypass traditional wholesalers, forest product companies remain subject to a third party. The present industry structure, competitive forces and rivalry within the global forest and paper industry suggest that intermediaries are unlikely to provide a *sustainable* strategic advantage to forest and paper companies. Intermediaries will seek to capture the majority of the added value they provide, distributing the remaining benefits of e-business to buyers. Countering this trend is the recent joint announcement by International Paper, Georgia-Pacific Corp. and Weyerhaeuser Co. of their intent to develop a global, industry-backed business-to-business vertical portal (vortal) to provide procurement and sales functions to the forest and paper industry.

A co-operative industry-backed, vortal initiated by three of the world's largest forest and paper companies will:

- establish a critical mass of suppliers and buyers as $45.6 Billion (USF) in product and established buying relationships are enabled and leveraged by e-business;
- provide forest and paper companies with the opportunity to leapfrog intermediary first movers, exceeding the network benefits of these established portals and becoming an ever-growing attraction to their customers;
- encourage late adopters of e-business to forego short-term benefits of an existing intermediary-backed portal in favour of waiting for greater certainty and the long-term benefits associated with an all-inclusive, standardized industry-backed model;
- consolidate market power of forest and paper companies via strategic partnerships, threatening intermediaries with redundancy as forest and paper companies assume the function of existing internet-based intermediaries;
- increase the likelihood of establishing industry standards for the co-ordination of strategic information;
- reduce the threat to forest product companies of being further distanced from customers, providing industry producers with the ability to control and retain ownership of customer relationship and market transaction data; and
- enable forest and paper companies to share in the benefits of e-business via equity-based ownership of an industry-wide vortal.

Until recently, the development of vertical industry portals (vortals) has resided in the domain of internet-based, third party intermediaries such as Paperexchange.com. Forest and paper companies had limited their involvement in e-business to extending their existing distribution and communications functions to the Internet via their own web sites, participating in third-party vortals and, in some cases, developing strategic, equity-based partnerships with the third party intermediaries. However, on March 23, 2000, International Paper, Georgia-Pacific Corp. and Weyerhaeuser Co. jointly announced their intention to develop a global business-to-business vortal to provide procurement and sales functions to the forest and paper industry.

The motivation for the venture was stated as the "creation of a foundation for common industry standards to simplify and accelerate the adoption of e-commerce (e-business) across the industry." The joint industry initiative seeks to expand by acquiring additional industry partners. The co-operative nature and stated motivations are providing some new challenges to intermediary-backed portals.

One of the strategic imperatives of a vortal is to establish positive network effects as a barrier to entry. For example: The strategic imperative of PaperExchange.com and other internet-based market exchanges is to develop a critical mass of suppliers and buyers, thereby creating a situation in which all participants benefit from the presence of other participants. Vortals employing consortium-based procurement (buying groups) provide a good example. In such instances, there are switching costs associated with transferring from an established vortal to a new entrant with fewer participants since the value of participation (aggregated buying power) is a direct function of volume purchased and thus number of participants. Another important imperative for vortals is to increase customer retention by increasing switching costs. This is normally

achieved by increasing the depth and breadth of the relationship with participants by offering services such as hosting, financial services, logistics etc. Such network effects establish a sustainable competitive advantage for both intermediary and industry-backed portals.

Challenges and Benefits for vortals

Some of the challenges and benefits associated with intermediary and industry-backed vortals are highlighted below :

Critical mass and Neutrality:

Depending on the characteristics of the structure, competitive forces and rivalry within the industry, the inability to develop, or the loss of, critical mass of producers (suppliers), buyers or both pose a substantial risk. Unlike intermediary-backed vortals that must acquire buyers and sellers individually over time, a co-operative industry-backed joint venture such as the one announced for the Forest and Paper Industry by the three of the worlds largest producers instantly establishes a critical mass of buyer and supplier relationships that can be leveraged. This provides industry-backed vortals a distinct advantage over their first mover intermediary counterparts, however intermediary-backed vortals have established presence and more importantly have real-life experience of forming e-marketplaces.

Probably the biggest advantage that intermediary-backed vortals have is their neutrality to buyers, sellers and other complimentary service providers. In the industry-backed model, it is more than likely that the dominant member will want to control the e-marketplace moving forward. The industry-backed model certainly brings challenges for competitors in the same industry to work together and be mutually successful.

Uncertainty:

The current B2B marketplace is emerging and evolving rapidly but with no clear indication of winners and losers as yet. In view of this, there is a great deal of uncertainty as to which models will be successful. During this uncertain period, the industry-backed vortals have the distinct advantage of possessing bricks and mortar operations, that is, they have an existing revenue and asset base that they can fallback to, unlike the intermediary-backed vortals. In view of this, intermediary-backed vortals have greater uncertainty and are thus more susceptible to news and events , as is evident by the volatility of their share price.

Disintermediation:

The industry-backed vortal establishes the credible threat of intermediaries becoming marginalized. The presence of a large direct buyer or supplier-centric consortium which has existing relationships presents a real threat to third-party intermediaries of being disintermediated. This would have the additional benefit of better margins on goods and services for the direct buyers and suppliers as the intermediary margins do not exist. While this sounds plausible, the strategic sourcing for goods and services for a consortium or an e-marketplace requires considerable negotiation and on-going management which requires time and effort.

Establishing Industry Standards:

One of the more substantial potential benefits of any vortal is the potential to deploy "value chain" strategies and mechanisms, producing highly integrated and seamless interactivity via standardized and managed processes. An all-inclusive, industry-backed vortal has an economic interest in establishing a common standard, an increased ability to develop a standard in co-operation, and the opportunity to share in the benefits of its adoption via equity-based ownership. A co-ordinated industry-backed venture could have the benefit of instituting industry standards with greater ease than intermediaries while retaining control of strategic customer relationship and market information with forest and paper companies.

Control of Customer Relationship and Market Information:

Perhaps the greatest threat to forest product companies is the potential for producers to be further distanced from customers. In response to pressures to acquire market share and in the absence of an industry-backed vortal, companies risk sharing or even foregoing customer relationship information to intermediaries in exchange for access to substantial new markets and distribution channels.

The sustainable competitive advantage offered by e-business is not increased operational efficiency; it is the acquisition of a tightly coupled customer base and opportunities available from the strategic management of customer information. Consequently, the forest and paper industry has tremendous incentive to control and retain ownership of customer information and market transaction data. Direct contact with customers and ownership of customer data is likely to emerge as one of the increasingly important benefits of an industry-backed vortal and e-business in general.

Canada
http://strategis.ic.gc.ca

Auteur - Industrie Canada--Direction générale des produits forestiers, de métal et de construction

Date de diffusion - 2000.02.09

Changement de décor : comparaison entre les portails intermédiaires de tiers et les portails appuyés par l'industrie dans l'industrie mondiale du papier et des produits forestiers

Résumé | Défis et avantages pour les vortails | Masse critique et neutralité | Incertitude | Abandon des intermédiaires | Établissement de normes industrielles | Contrôle de la relation avec la clientèle et de l'information commerciales

Résumé

Bien que les portails appuyés par des intermédiaires créent un marché et un moyen d'établir un rapport entre acheteurs et vendeurs, d'assurer l'approvisionnement et de contourner les grossistes traditionnels, les sociétés de produits forestiers demeurent assujetties à un tiers. La structure actuelle de l'industrie, la concurrence et la rivalité qui existent dans l'industrie mondiale du papier et des produits forestiers semblent indiquer que les intermédiaires sont peu susceptibles de fournir un avantage stratégique *durable* à ces sociétés. Les intermédiaires cherchent à s'emparer de la plus grande part de la valeur ajoutée qu'ils fournissent, répartissant entre les vendeurs le reste des avantages du commerce électronique. Allant à contre-courant de cette tendance, International Paper, Georgia-Pacific Corp. et Weyerhaeuser Co. ont annoncé récemment leur intention de créer un portail vertical (qu'on pourrait appeler un vortail) inter-entreprises mondial appuyé par l'industrie qui exercerait des fonctions d'achat et de vente pour l'industrie du papier et des produits forestiers.

Ce vortail coopératif appuyé par l'industrie lancé par les trois plus grandes entreprises de papier et de produits forestiers du monde permettra de :

- établir une masse critique de fournisseurs et d'acheteurs, puisque le cybercommerce permet de profiter d'un marché de 45,6 milliards de dollars US en produits et relations d'achat établies;
- donner aux sociétés de papier et de produits forestiers l'occasion de contourner les premiers intervenants intermédiaires pour réaliser des avantages supérieurs à ceux procurés par ces portails établis et devenir un attrait croissant pour la clientèle;
- inciter ceux qui tardent à adopter le cybercommerce à renoncer aux avantages à court terme d'un portail existant appuyé par un intermédiaire en faveur d'une plus grande certitude et des avantages à long terme associés à un modèle exhaustif et normalisé appuyé par l'industrie;
- consolider le pouvoir sur le marché des sociétés de papier et de produits forestiers au moyen de partenariats stratégiques, menaçant ainsi les intermédiaires de devenir redondants puisque ces sociétés assumeront la fonction des intermédiaires basés sur Internet existants;
- accroître la probabilité d'établir des normes industrielles sur la coordination de l'information stratégique;
- combattre la menace à laquelle font face les sociétés de produits forestiers, soit d'être éloignées encore plus de leur clientèle, en donnant aux producteurs la capacité de diriger et de conserver les données sur les relations avec la clientèle et les opérations sur le marché;
- donner aux sociétés de papier et de produits forestiers la possibilité de profiter des avantages du commerce électronique au moyen d'une participation à un vortail existant à l'échelle de l'industrie.

Jusqu'à récemment, l'établissement de portails industriels verticaux (vortails) relevait du domaine des intermédiaires de tiers basés sur Internet comme Paperexchange.com . La participation des sociétés de papier et de produits forestiers au cybercommerce avait consisté uniquement en l'utilisation d'Internet pour les fonctions de distribution et de communications à même leur propre site Web, en la participation à des vortails de tiers et, dans certains cas, en la création de partenariats stratégiques de participation avec ces intermédiaires. Toutefois, le 23 mars 2000, International Paper, Georgia-Pacific Corp. et Weyerhaeuser Co. ont annoncé leur intention de créer un vortail mondial inter-entreprises chargé d'assurer des fonctions d'achat et de vente à l'industrie du papier et des produits forestiers.

Cette initiative a été lancée en vue de créer un fondement pour des normes industrielles communes servant à simplifier et à accélérer l'adoption du cybercommerce à l'échelle de l'industrie. L'initiative prendrait de l'expansion en acquérant d'autres partenaires de l'industrie. La nature coopérative de cette initiative et les motifs qui sont à son origine créent certains nouveaux défis pour les portails d'intermédiaires.

Une des impératifs stratégiques du portail est de créer des effets positifs en tant qu'obstacle à l'entrée. L'impératif

stratégique de PaperExchange.com et d'autres bourses de commerce sur Internet est par exemple de créer une masse critique de fournisseurs et d'acheteurs, créant ainsi une situation dans laquelle tous les participants profitent de la présence des uns et des autres. Les vortails qui utilisent l'achat par consortiums (groupes d'achat) est un bon exemple. Dans ces cas, le transfert d'un vortail établi à un nouvel arrivant comptant moins de participants entraîne des coûts étant donné que la valeur de la participation (pouvoir d'achat dirigé) est une fonction directe du volume des achats et par conséquent du nombre de participants. Un autre impératif important pour les vortails est de préserver leur clientèle en augmentant les coûts de transfert. Il s'agit normalement pour cela d'accroître la profondeur et l'étendue de la relation avec les participants en offrant des services tels l'hébergement, les services financiers et les services de logistique. Ces effets de réseau créent un avantage concurrentiel durable pour les portails d'intermédiaires et de l'industrie.

Défis et avantages pour les vortails

Voici certains des défis et avantages associés aux portails d'intermédiaire et d'industrie :

Masse critique et neutralité

Compte tenu des caractéristiques de la structure, des forces concurrentielles et de la réalité de l'industrie, l'incapacité à créer une masse critique de producteurs (fournisseurs), d'acheteurs ou des deux, ou encore la perte de cette masse critique, présente un risque considérable. Contrairement aux vortails d'intermédiaires qui doivent acquérir progressivement des acheteurs et des vendeurs, une coentreprise d'industrie, comme celle qui a été annoncée pour l'industrie des papiers et produits forestiers par les trois grands producteurs mondiaux, établit instantanément une masse critique de relations acheteur-fournisseur dont on peut tirer parti. Cela procure aux vortails d'industrie un avantage indéniable par rapport aux vortails d'intermédiaires, par contre, ces derniers jouissent d'une présence établie et, qui plus est, ont une expérience réelle de la création de marchés électroniques.

Le plus grand avantage des vortails d'intermédiaires est leur neutralité par rapport aux acheteurs, vendeurs et autres prestataires de services. Dans le cas du vortail d'industrie, le membre dominant voudra sans doute contrôler le nouveau marché électronique. Il ne fait aucun doute que le vortail d'industrie force les concurrents de celle-ci à travailler ensemble et à contribuer à leur succès mutuel.

Incertitude

Le nouveau marché des opérations inter-entreprises évolue rapidement, mais l'on ne sait pas encore clairement quelles seront les entreprises gagnantes et les entreprises perdantes sur ce marché ni, par conséquent, quels seront les modèles efficaces. Au cours de cette période d'incertitude, les vortails d'industrie offrent l'avantage net de pouvoir s'appuyer sur des opérations concrètes, c'est-à-dire qu'ils ont des actifs et des recettes auxquels ils peuvent faire appel, contrairement aux vortails d'intermédiaires. C'est donc dire que ces derniers présentent une plus grande incertitude et qu'ils réagissent donc davantage aux nouvelles et aux événements, comme le traduit la volatilité du prix de leurs actions.

Abandon des intermédiaires

Les vortails d'industrie menacent les intermédiaires de marginalisation. La présence d'un grand consortium centré sur les acheteurs ou fournisseurs et jouissant de relations établies présente une menace réelle aux intermédiaires de tiers. Cela crée l'avantage supplémentaire de favoriser l'amélioration des marges sur les produits et services pour les acheteurs et vendeurs directs étant donné qu'il n'y a effectivement pas de marge d'intermédiaire. Bien que cela semble possible, l'approvisionnement stratégique en produits et services pour un consortium ou un marché électronique exige beaucoup de négociation et de gestion courante, nécessitant un investissement en temps et en énergie.

Établissement de normes industrielles

Un des avantages les plus importants du vortail est la possibilité d'utiliser des stratégies et mécanismes de la chaîne de valeur, produisant ainsi une interactivité hautement intégrée au moyen de processus normalisés et gérés. Il est dans l'intérêt économique d'un vortail d'industrie complet d'établir une norme commune, une capacité accrue d'élaborer une norme en collaboration avec d'autres et l'occasion de profiter des avantages de son adoption au moyen d'une propriété par participation. Une initiative coordonnée de ce genre pourrait servir à établir des normes industrielles plus facilement que ne peuvent le faire les intermédiaires, tout en permettant aux sociétés de papier et de produits forestiers de continuer à exercer un contrôle sur la relation stratégique avec la clientèle et l'information commerciale.

Contrôle de la relation avec la clientèle et de l'information commerciales

La plus grande menace que connaissent les sociétés de produits forestiers est sans doute l'aliénation croissante des producteurs par rapport à leurs clients. En réponse aux pressions visant à acquérir une part du marché et en l'absence d'un vortail d'industrie, les sociétés risquent de communiquer ou même d'abandonner l'information sur la relation avec la clientèle aux intermédiaires en échange pour un accès à d'importants nouveaux marchés et voies de distribution.

L'avantage concurrentiel durable qu'offre le cybercommerce n'est pas un accroissement de l'efficience opérationnelle mais plutôt la possibilité de créer une clientèle avec laquelle on entretient des liens serrés et les occasions que crée la gestion stratégique de l'information sur cette clientèle. Il est par conséquent dans l'intérêt de l'industrie du papier et des produits

forestiers de contrôler et de conserver l'information sur la clientèle et les données sur les opérations commerciales. Les rapports directs avec les clients et la propriété des données sur la clientèle deviendront vraisemblablement un des avantages les plus importants du vortail d'industrie et du cybercommerce en général.

Aide Quoi de neuf Carte du site Opinion Contexte English Haut de la page

Canada

http://strategis.ic.gc.ca